

УДК 657.47

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.12>

Корінько М.Д.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6791-610X>
ResearcherID: L-6488-2018

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено результати дослідження та сформованого бачення в частині організації та функціонування управлінського обліку в системі інформаційного забезпечення розробки проектів та прийняття управлінських рішень. Визначено, що структура організації системи управлінського обліку повинна відповідати організаційній та виробничій структурі підприємства та забезпечувати узгодженість формування інформації за окремими напрямками та видами діяльності суб'єкта господарювання, відобразити стан виконання завдань і досягнення його цілей. Метою організації управлінського обліку є забезпечення всіх рівнів управління необхідною інформацією для розробки варіантів та прийняття управлінських рішень. Розкрито принципи організації управлінського обліку. Моделі системи управлінського обліку діяльності суб'єктів господарювання будуються на основі понять теорії систем з урахуванням притаманних кожному суб'єкту господарювання властивостей. Обґрунтована суттєвість у визначенні оптимального кількісного та якісного масиву інформації, що формується центрами відповідальності і повинно знайти відображення в управлінській звітності. Саме система внутрішньої звітності надає можливість управлінському персоналу визначити межі впливу прийнятих рішень на вирішення ситуаційних завдань, надання допомоги менеджменту підрозділів у формування ефективних підходів в частині досягнення цілей діяльності центрів відповідальності та мети функціонування суб'єкта господарювання. Процес розробки кожної форми звітності та графіку подальшого руху звітів центрів відповідальності забезпечує ефективне функціонування системи управлінського обліку.

Ключові слова: управлінський облік, принципи, система управління, внутрішня звітність, центри відповідальності.

ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Korinko Mykola

National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

The article highlights the results of research and the formed vision in terms of the organization and functioning of management accounting in the system of information support for project development and management decision-making. An overview of possible forms of enterprise activity management structures for selection and application is given. It was determined that the organizational structure of the management accounting system should correspond to the organizational and production structure of the enterprise and ensure the consistency of the formation of information in separate directions and types of activity of the business entity, reflect the state of the performance of tasks and the achievement of its goals. The purpose of the organization of management accounting is to provide all levels of management with the necessary information for developing options and making management decisions. The principles of management accounting organization are revealed. Models of the management accounting system of business entities are built on the basis of the concepts of systems theory, taking into account the properties inherent in each business entity. Reasoned materiality in determining the optimal quantitative and qualitative array of information, which is formed by responsibility centers and should be reflected in management reporting. It is the internal reporting system that enables the management personnel to determine the limits of the influence of the decisions made on the solution of situational tasks, to provide assistance to the management of divisions in the formation of effective approaches in terms of achieving the goals of the activity centers of responsibility and the purpose of the functioning of the business entity. The process of developing each form of reporting and the schedule of the further movement of reports of responsibility centers ensures the effective functioning of the management accounting system. The conclusion was formed that the effective functioning of the internal reporting system should be characterized by promptness in the timeliness of compilation, processing and submission. It is noted that the efficiency of information gets the possibility of significant acceleration in matters of its formation and delivery to the consumer under the conditions of application of automated data processing.

Keywords: management accounting, principles, management system, internal reporting, responsibility centers.

Постановка проблеми. Вибір організаційної структури та методики ведення управлінського обліку для цілей ефективного забезпечення релевантною інформацією з метою подальшого її використання у процесі розробки проектів та прийняття управлінських рішень є однією із дискусійних питань серед вчених та практиків. Доцільно обрана організаційна структура управлінського обліку сучасний методичний підхід до його ведення надає можливість підвищення рівня об'єктивного та своєчасного формування інформаційного масиву даних для використання менеджментом підприємства та проведення аналітичної оцінки стану підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань організації та функціонування управлінського обліку присвячені наукові надбання вчених, зокрема: Голова С.Ф. [2]; Друрі К. [3]; Коба О. [4]; Лега О., Яловега Л. [5]; Нападівської Л.В. [6]; Онищенко В. [7]; Пушкara М. [8]; Райан Б. [9]; Фостолович В., Фостолович Р. [10]; Хонгрена Ч., Фостера Дж. [11]; Чумаченка М. [12].

Напрацювання вищенаведених науковців заслуговують на увагу та використання їх положень у практичній діяльності. Разом з тим плин часу та впровадження новітніх підходів у системі управління підприємницькою діяльністю зумовлює потребу подальших досліджень стосовно організації та функціонування управлінського обліку, нових методичних підходів щодо його ведення. Зазначеним і обґрунтовується доцільність даної публікації.

Метою статті є формування авторського бачення в частині організації та функціонування управлінського обліку в системі інформаційного забезпечення розробки проектів та прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Поняття «управлінський облік» врегульовано статтею 1 розділу I Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Зазначений Закон визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні. У редакції Закону від 01.07.2021 року бухгалтерський облік та управлінський облік наведені у такому значенні:

«... **Стаття 1. Визначення термінів:**

– бухгалтерський облік – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень;

– внутрішньогосподарський (управлінський) облік – система збору, обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством;...». [1]

Таким чином, суб'єктами використання результатів управлінського обліку є виключно «внутрішні користувачі підприємства», що зумовлює потребу у визначенні специфіки організаційної структури системи управлінського обліку, як підсистеми «бухгалтерського обліку», а також особливостей методики, яка використовується у процесі її функціонування.

Формування організаційної структури повинно забезпечувати:

– створення об'єднаної групи професійно підготовлених осіб спрямованих на досягнення визначеної цілі;

– чітко визначені обов'язки та права зазначених осіб, а також комунікаційні зв'язки між ними.

Обрана засновниками та/або вищим управлінським персоналом підприємства організаційна структура управління повинна забезпечувати стабільність в управлінні підприємницькою діяльністю навіть при суттєвих змінах факторів впливу на неї, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Для визначення якості організаційної структури будь-якої форми або типу здійснюється оцінка за такими характеристиками:

- системність;
- оптимізація централізації та колективного підходу;
- рівні прийняття управлінських рішень в частині функціональності, визначених обов'язків та наділених прав;
- терміни проходження інформації від вищого представника управлінського персоналу до виконавця;
- строки адаптації системи управління на зміни попиту на продукцію, що виробляє підприємство.

Процес вибору організаційної форми структури управління базується на результатах звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності, що здійснюється за допомогою визначення співвідношення рівня ринкової конкуренції та ступеня ділової активності підприємства. Тоді на основі сформованого виробничого портфеля керівництво суб'єкта господарювання обирає свою форму організаційної структури управління діяльністю підприємства. У процесі формування організаційних структур управління підприємством обирають варіанти, що здійснюють взаємне доповнення.

За результатами дослідження форм організаційних структур систем управління виявив основні з них, що застосовуються у світовій практиці.

Функціональна чи унітарна форма структури управління використовується на підприємстві, що зорієнтоване на виготовлення одного виду товару чи послуги або на випуск групи однорідних товарів. Зазначена форма характеризується незначною кількістю структурних підрозділів, економічністю та централізацією прийняття рішень. Останнє зумовлює формальність у здійсненні окремих процедур, що знижує рівень адекватності реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, та визначає зорієнтованість на монополізацію ринку саме одним видом продукції.

Функціональна форма організації управління може бути впроваджена разом із лінійною і відповідно передбачає наявність подвійного підпорядкування виконавців. При цьому досягаються цілі стосовно інтеграції функцій за рівнями управління, а також спеціалізація за окремими напрямками діяльності.

Матрична форма організації управління, формується, зазвичай, при потребі ефективної реалізації окремих найважливіших для підприємства напрямів підприємницької діяльності і створюється саме на період досягнення передбаченої за цим напрямом мети. Основне завдання особи, залученої до такої форми управління – своєчасність виконання поставленого йому завдань та інформування керівника по стані його виконання відповідно до визначеної методичної вказівки та належної якості.

Матрична форма організації структури управління визначається як найбільш ефективна форма, що фор-

мується з урахуванням лінійного підпорядкування та програмно-цільової доцільності.

Лінійна структура формується для забезпечення управління за напрямками діяльності: постачання, виробництво, збут. Програмно-цільова структура формується для управління проектами.

Матричну форму структури управління формують на підприємствах, які регулярно здійснюють оновлення та/або модернізацію свого виробництва для випуску нових видів продукції.

У процесі формування матричної форми структури управління проектнодоцільно враховувати напрям впровадження проекту та особливості підбору фахівців для управління, безпосереднього виконання завдань вищого управлінського персоналу з урахування комунікативних зв'язків між менеджментом, який здійснює розробку основних напрямів впровадження проекту.

Керівник проекту розробляє та контролює виконання завдань (складових проекту) з урахуванням їх пріоритетності, а лінійний менеджмент визначає конкретних виконавців таких завдань з урахуванням їх досвіду, рівня знань та навичок. Доцільним є розробка «сітвових графіків», які передбачають можливість виконання окремих завдань в один визначений період (паралельно) не порушуючи при цьому послідовності у досягненні мети проекту.

Матричну форму структури управління доцільно впроваджувати на підприємствах, які виробляють різні види продукції у значній кількості та вона є складною за технологічним процесом її вироблення.

Філіальна структура організації системи управління формується для підприємств з наявними філіалами та значною кількістю пов'язаних між собою підрозділів з передачею функцій щодо прийняття короткострокових рішень центрами відповідальності та централізацією у прийнятті стратегічних рішень. Зазначена форма застосовується у значних за обсягами діяльності суб'єктів господарювання, які випускають широкий асортимент продукції, передбачають можливості щодо агресивної політики в частині завоювання нових ринків. Застосування філіальної структури в організації системи управління надає додаткові можливості щодо більш ефективного здійснення керування у порівнянні з іншими застосовуваними формами.

Філіальна форма організації управління формується на підприємствах, виробництво на яких пов'язано між собою технологічним процесом, і які працюють у межах великої організації. Така форма структури управління є наслідком впровадження пов'язаної диверсифікації. Окремі напрями діяльності мають ознаки децентралізації в управлінні підрозділами, деяким притаманна централізація управління на рівні корпорації. У процесі здійснення функцій управління діяльністю забезпечується повна координація дій та узгодження процесів між усіма підрозділами підприємства.

До позитивних характеристик вищенаведеної форми організації управління діяльністю відносять координацію та формування ресурсів. Підрозділи, які відповідають за маркетингові дослідження і забезпечення ресурсами, а також реалізацію продукції забезпечують централізацію. Покупцю надається можливість огляду усього асортименту продукції та придбання його для своєї мережі. До цілей, які передбачають підприємства у процесі впровадження даної форми орга-

нізації управління діяльністю відносять: уникнення внутрішньо-фірмової конкуренції та покращення комунікації між підрозділами у питаннях підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. За результатами дослідження сформовано думку про те, що підприємство, яке застосовує філіальну форму організації структури управління досягають більшого ефекту у досягненні цілей.

Розподіл обов'язків та наділення правами менеджерів на здійснення поточного управління операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, надає можливість вищому управлінському персоналу займатися питаннями стратегії розвитку суб'єкта господарювання. З іншого боку, філіальна форма має деякі вади, зокрема за наявності цієї форми потрібно більше часу для координації пов'язаних завдань.

Заслугує на увагу форма структури організації управління діяльністю підприємства – конгломератна. Об'єднання підприємств, які за своєю діяльністю є різними та непов'язаними за технологічним циклом, що є результатом непов'язаної диверсифікації, відноситься до поняття Холдингової компанії. Сутність даної форми організації полягає у тому, що менеджмент вищого рівня здійснює загальні управлінські функції на кожному підприємстві або на групі підприємств та несе відповідальність за фінансові результати їх діяльності.

Вищий управлінський персонал Холдингової компанії, зазвичай, здійснює планування та прогнозування напрямів діяльності кожного з підприємств, що входять до структури; здійснюють придбання та розподіл загальних ресурсів по підприємствах, приймає рішення щодо придбання та продажу підприємств. До недоліку даної форми організації управління діяльністю віднесено складність управління діяльністю декількох непов'язаних виробництв, внаслідок різної спрямованості за видами, значного обсягу диверсифікованих операцій. За результатами дослідження сформовано думку про те, що підприємства, які застосовують дану форму організації управління мають лише середній рівень фінансових результатів діяльності.

Однією з організаційних форм системи управління є конгломератна. Її застосовують підприємства, які є значними за розмірами, обсягами та напрямками діяльності непов'язаних між собою інших суб'єктів господарювання.

У процесі використання зазначеної організаційної форми централізація проводиться з планування та обліку діяльності кожного суб'єкта господарювання, придбання та розподілу ресурсів, реорганізації підрозділів та суб'єктів господарювання. Недоліком такої організаційної форми – різнобічність та різнонаправленість у діяльності суб'єктів господарювання, що утруднює роботу управлінського персоналу, внаслідок необхідності мати та застосовувати знання щодо специфіки кожного виду та напряму діяльності.

Організована виробнича структура суб'єкта господарювання містить інформацію про склад та структуру виробничих та забезпечуючих діяльність підрозділів, їх потужність, форми та структури їх управління, комунікації на різних рівнях управління діяльністю. Побудова виробничої структури підприємства залежить від типу, масштабу підприємства, складності технологічних процесів.

Виробнича структура – це сукупність виробничих підрозділів підприємства із зазначенням їхнього складу, співвідношення та зв'язків між ними.

Виробничий підрозділ – структурна одиниця підприємства, яка виконує конкретну функцію виробництва та відповідає за неї.

Цех – організаційно та (чи) процесно виокремлений підрозділ, що здійснює перероблення предмета праці на завершене виробництво або готову продукцію.

Відділення – підрозділ цеху, який розташований на відокремленій території та здійснює закінчену частку виробничого процесу з переробки предмета праці.

Виробнича дільниця – підрозділ, що має у своєму складі робочі місця, організовані за відповідно до спеціалізації.

Сформована організаційна структура управлінського обліку повинна відповідати організаційній та виробничій структурі підприємства. Обрана форма структури управлінського обліку повинна забезпечувати узгодженість формування інформації за окремими напрямками та видами діяльності суб'єкта господарювання, відображати стан виконання завдань і досягнення цілей підприємства.

Організація управлінського обліку на чітко визначеному підприємстві, маючи за мету забезпечення всіх рівнів управління необхідною інформацією для розробки варіантів та прийняття управлінських рішень, повинна базуватися на дотриманні таких загальних принципів:

- методологічного плюралізму – використання та поєднання методологічних прийомів в організації управлінського обліку різних дисциплін для забезпечення ефективності функціонування системи управлінського обліку;

- зорієнтованості на досягнення цілей суб'єкта господарювання – інформація сформована в системі управлінського обліку повинна забезпечувати обґрунтування ефективних управлінських рішень, котрі забезпечать досягнення цілей підприємства;

- результативності – витрати на організацію та функціонування системи управлінського обліку повинні забезпечувати формування такої інформації, використання якої надає можливість розробки варіантів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечують ефективний результат від її використання;

- відповідалності – кожний працівник відповідає за повноту, достовірність, об'єктивність та своєчасність надання інформації сформованої ним в системі управлінського обліку відповідно до його посадових обов'язків та наділених йому прав;

- комплексності – вищий управлінський персонал забезпечує таку організацію управлінського обліку, яка надає можливість мати комплексну системну інформацію про господарську діяльність (факти господарського життя та господарські операції), що здійснюється в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання з використанням комплексних показників (кількісних та якісних характеристик);

- різних методів калькулювання собівартості продукції для різних цілей – ґрунтується на застосуванні різноманітних методів обліку та калькулювання собівартості продукції для формування інформації про витрати для різних цілей при використанні для прийняття управлінських рішень;

- економічності – витрати на організацію та функціонування системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду від використання результатів її функціонування.

У процесі побудови управлінського обліку повинні бути враховані такі принципи:

- 1) неперервність діяльності;
- 2) єдиність облікових одиниць;
- 3) оцінку результатів функціонування центрів відповідальності;
- 4) принцип релевантності інформації;
- 5) принцип повторюваності;
7. принцип управління з використання бюджетного методу.

У своїй сукупності вищеперераховані принципи формують доцільний набір моделей побудови системи управлінського обліку, що відповідають вимогам бухгалтерського управлінського обліку і задовольняють запити менеджерського персоналу.

Дотримання перерахованих вище принципів надає можливість побудувати таку систему управлінського обліку на конкретному підприємстві, яка максимально відповідає головній меті цього виду обліку – формування достовірної та неупередженої інформації для використання в системі управління його діяльністю.

Формування організаційної структури системи управлінського обліку здійснюється саме на основі особливостей організаційної структури управління та виробничої структури підприємства на основі вибору моделі системи управлінського обліку.

Моделі системи управлінського обліку діяльності суб'єктів господарювання будуються на основі понять теорії систем. За зазначеними теоріями суб'єкт господарювання як система може бути виражена схемами та моделями з описом притаманних кожному суб'єкту господарювання властивостей.

До таких властивостей належать:

1. Цілісність – система складається з декількох частин (компонентів) зі своїми цілями та функціями, водночас має всю повноту властивостей і функцій як єдине ціле.

2. Структурованість компонентів (частин) – усі частини є пов'язаними взаємним впливом, незалежно від їх стану у системі. Стан компонентів у системі є результатом такого впливу інших частин або середовища.

3. Емерджентність – розвиток системи відбувається в результаті взаємодії всіх її компонентів, за якої окремі її складники можуть не виражати цільове її призначення. При цьому зміни в системі бувають двох типів: кількісні – результати, детерміновані простим додаванням наявних характеристик; якісні – емердженти, спричинені зовнішнім впливом.

Основним завданням системи управлінського обліку у досягненні цілей діяльності підприємства повинно бути формування релевантної інформації відповідно до запитів менеджменту та інших її внутрішніх для підприємства споживачів, інтерпретація її окремих складових відповідно до рівня фахової підготовки персоналу. Суттєвість, яка міститься у такій інформації у подальшому може мати вирішальний вплив на ефективність прийнятих рішень в системі управління діяльністю суб'єкта господарювання стосовно окремих господарських операцій, фактів господарського життя підприємства та отриманих результатів. Зазначене повинно знайти своє відображення у відповідній формі та методиці для процесу формування переліку форм звітності та методик її формування в системі управлінського обліку.

Внутрішня звітність – представляє собою формалізовану систему деталізованої інформації про наявний ресурсний потенціал, понесені за визначений період – витрати, отримані доходи та фінансові результати діяльності підрозділів. Містить повну, достовірну та об'єктивну інформацію про діяльність центрів відповідальності для розробки проєктів та подальшого прийняття ефективних рішень управлінським персоналом суб'єкта господарювання.

Система внутрішньої звітності за центрами відповідальності визначається значимістю кожного із них у досягненні мети підприємства. Для кожного такого центру здійснюється розробка переліку показників, за якими оцінюється результати його функціонування, визначається порядок збору, обробки, інтерпретації та зберігання сформованого обсягу інформації в системі управлінського обліку. Суттєвим для ефективного функціонування системи внутрішньої звітності є визначення оптимального кількісного та якісного масиву інформації, що формується центрами відповідальності і повинно знайти відображення в управлінській звітності.

Система внутрішньої звітності надає можливість управлінському персоналу визначити межі впливу прийнятих рішень на вирішення ситуаційних завдань, надання допомоги менеджменту підрозділів у формуванні ефективних підходів в частині досягнення цілей діяльності центрів та мети функціонування суб'єкта господарювання. Доцільним є також врахування технічних можливостей стосовно доступності сформованого масиву управлінської звітності до його споживачів та розмежування у питаннях необхідності надання такого доступу для розробки варіантів та прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління.

Основними вимогами при формуванні внутрішньої звітності, яка відповідає запитам управління з урахуванням принципів формування управлінської інформації (достовірність; повнота; цілісність; послідовність; зіставність; суттєвість), є:

- цільове спрямування даних звіту на вирішення конкретних завдань;
- адресність звіту, призначення для визначеної посадової особи;
- оптимальність;
- зрозумілість;
- економічність.

Процедура побудови організації системи внутрішньої звітності здійснюється шляхом реалізації послідовних кроків, які передбачаються у розробленій програмі, сформованій на основі дослідження практики суб'єктів господарювання та висвітлених наукових публікаціях.

Структура організації системи внутрішньої звітності центрів відповідальності залежить від таких чинників:

- організаційна структура підприємства;
- технологічні особливості процесу виробництва;
- децентралізація управління;
- особливості формування інформаційних потоків.

В системі обліку за центрами відповідальності розробка внутрішніх звітів, узгодження графіку надання звітів здійснюється за участю керівників всіх рівнів управління, включаючи підрозділи.

Ефективному функціонуванню системи внутрішньої звітності повинна бути притаманна оперативність у своєчасності складання, обробки та подання. Оперативність інформації прискорюється в умовах застосування автоматизованої обробки даних.

Сформована відповідно до вимог та принципів система внутрішньої звітності центрів відповідальності є для вищого управлінського персоналу надійним джерелом формування інформації про діяльність певного підрозділу та підприємства в цілому, в якості бази прийняття управлінських рішень. Саме тому процес розробки кожної форми звітності та графіку подальшого руху звітів центрів відповідальності забезпечує ефективне функціонування системи управлінського обліку.

Висновки. За результатами висвітленого дослідження доцільно сформулювати узагальнену думку стосовно окремих складових, які забезпечують формування організаційної складової системи управлінського обліку в системі управління з урахування теорії систем, зокрема:

- організаційна структура управлінського обліку повинна відповідати організаційній та виробничій структурі підприємства;
- форма структури управлінського обліку повинна забезпечувати узгодженість формування інформації за окремими напрямками та видами діяльності суб'єкта господарювання;
- організація управлінського обліку на підприємстві повинна базуватися на дотриманні принципів з урахування особливостей діяльності;
- принципи формують доцільний набір моделей побудови системи управлінського обліку;
- внутрішня звітність – представляє собою формалізовану систему деталізованої інформації про ресурси, витрати, доходи та фінансові результати підрозділів;
- ефективному функціонуванню системи внутрішньої звітності повинна бути притаманна оперативність у своєчасності складання, обробки та подання;
- оперативність інформації прискорюється в умовах застосування автоматизованої обробки даних.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет. Київ : Скарби, 1998. 338 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер. с англ. М. : ЮНИТИ. ДАНА, 2002.
4. Коба О.В. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 4. С. 99–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_23
5. Лега О.В., Яловега Л.В. Управлінський облік витрат виробництва в умовах автоматизованої обробки інформації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 75–80.
6. Нападівська Л.В. Управлінський облік : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 450 с.
7. Онищенко В. Управлінський облік на підприємстві. *Головбух*. 2020. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/8506-upravlnskiy-oblk-na-pidpriemstvi>

8. Пушкар М.С. Управлінський облік. Тернопіль : "Поліграфіст" ЛТД, 1995. 164 с.
9. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998.
10. Фостолович В.А., Фостолович Р.С. Інформаційні ресурси при формуванні собівартості продукції в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/162.pdf
11. Хонгрэн Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М. : Финансы и статистика, 1995. 416 с.
12. Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. М. : Финансы, 1971. 240 с.

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» vid 16 lypnia 1999 roku № 996-XIV [Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" dated July 16, 1999 No. 996-XIV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Holov S.F. (1998) *Upravlencheskyi bukhhalterskyi uchet* [Management accounting]. Kyiv: Skarby, 338 p.
3. Drury K. (2002) *Upravlencheskyi y proyzvodstvennyy uchet* [Management and production accounting]. M.: YUNYTY. DANA.
4. Koba O.V. (2016) Vytraty pidpryyemstva ta yikh klasyfikatsiya dlya potreb upravlinnya y ekonomichnoho analizu [Enterprise costs and their classification for the needs of management and economic analysis]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, no. 4, pp. 99–103. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_23
5. Leha O.V., Yaloveha L.V. (2016) Upravlinskyi oblik vytrat vyrobnytstva v umovakh avtomatyzovanoi obrobky informatsii [Management accounting of production costs in conditions of automated information processing]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 2, pp. 75–80.
6. Napadovska L.V. (2000) *Upravlinskyi oblik: monohrafiia* [Managerial Accounting: monograph]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 450 p.
7. Onyshchenko V. (2020) Upravlinskyi oblik na pidpryyemstvi [Management accounting at the enterprise]. Holovbukh. Available at: <https://www.golovbukh.ua/article/8506-upravlnskiy-oblk-na-pdprimstv>
8. Pushkar M.S. (1995) *Upravlinskyi oblik* [Managerial Accounting]. Ternopil: "Polihrafist" LTD, 164 p.
9. Raian B. (1998) *Stratehicheskyi uchet dlia rukovodytelia* [Strategic accounting for the manager]. M.: Audyт, YuNYTY.
10. Fostolovych V.A., Fostolovych R.S. (2018) Informatsiini resursy pry formuvanni sobivartosti produktsii v systemi upravlinnia pidpryyemstvom [Information resources in forming the cost of production in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/162.pdf
11. Khonhren Ch.T., Foster Dzh. (1995) *Bukhhalterskyi uchet: upravlencheskyi aspekt* [Accounting accounting: managerial aspect]. Moscow: Fynansi y statystyka, 416 p.
12. Chumachenko N.H. (1971) *Uchet y analiz v promyshlennom proyzvodstve SShA* [Accounting and analysis in the industrial production of the USA]. Moscow: Fynansi, 240 p.